

# De waardeketen van werkrelaties, prestaties en welzijn op het werk

## *Een concreet fasemodel*

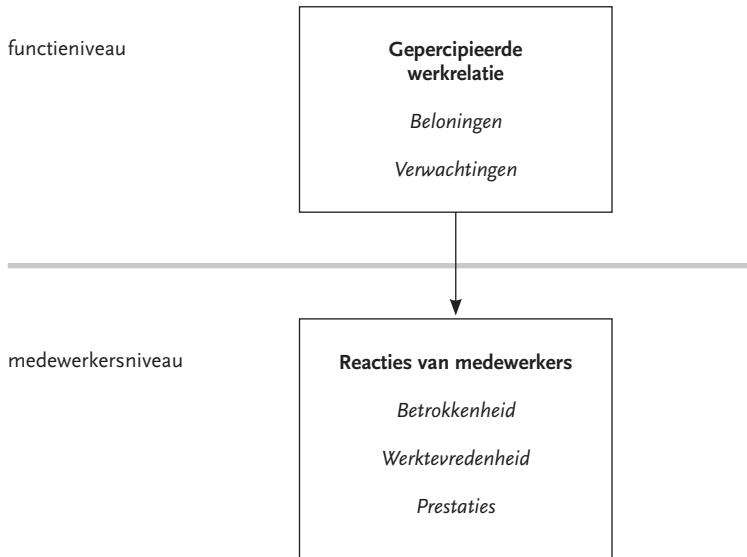
Mieke Audenaert

*In recente modellen van de HRM-performancewaardeketen wordt het functieniveau expliciet gezien als een niveau waarop de intenties van de organisatie op het gebied van HRM worden geformuleerd en als het niveau waarop de eigenlijke implementatie van het personeelsmanagement (door lijnmanagers) plaatsvindt. Hoewel het functieniveau onderkend wordt als een belangrijk niveau in de theorievorming rond HRM, is het nog maar zelden bestudeerd. Vertrekkende vanuit theorie kunnen we op dit functieniveau een onderscheid maken tussen de intenties van de organisatie en de percepties van de medewerker. Medewerkers zouden door structurele en sociale stimuli gedeelde percepties vormen van beloningen en verwachtingen. Recent onderzoek bevestigt dat medewerkers deze gedeelde percepties vormen. Medewerkers vormen een consensus over wat de organisatie van hen verwacht en hoe ze beloond worden binnen hun functie. Deze percepties kunnen afwijken van de gewenste werkrelatie (i.e., beloningen en verwachtingen) door de organisatie. Ook kan het zijn dat medewerkers het meer of minder eens zijn over de beloningen en verwachtingen binnen hun functie. Het is belangrijk om de consensus van beloningen en verwachtingen te managen, want de gedeelde percepties daarvan beïnvloeden tal van uitkomsten zoals prestaties, betrokkenheid, en werktevredenheid. Gebaseerd op recent promotieonderzoek verschaffen we een fasemodel om de waardeketen van werkrelaties te managen.*

### **Waardeketen van HRM en performance**

‘Hoe motiveert HRM medewerkers?’ Binnen de literatuur over HRM-performance verdiepten een groot aantal onderzoekers zich de afgelopen 25 jaar in de vraag of en hoe HRM een invloed uitoefent op prestaties. In de jaren 1990 en begin jaren 2000 lag de klemtoon binnen het empirisch onderzoek op de meerwaarde van HRM voor de organisatieprestaties (e.g., Huselid et al., 1997). In de waardeketens van HRM staan de attitudes en het gedrag van de medewerker centraal tussen HRM en organisatieprestaties. Er is echter sprake van een ‘black box’ in

het onderzoek waarbij duidelijk is dat HRM meerwaarde heeft voor de organisatie, maar waarbij we onvoldoende begrijpen ‘hoe’ HRM deze meerwaarde bewerkstelligt. Midden jaren 2000 groeide het onderzoek naar de centrale rol van medewerkers in deze ‘black box’. Meer bepaald verschoof de aandacht naar hoe medewerkers het gevoerde HRM percipiëren en wat dit betekent voor hun houding, gedrag en prestaties. Met andere woorden, het besef groeide dat we mensen moeten begrijpen, willen we HRM begrijpen (Paauwe, 2009; Boselie et al., 2005; Guest, 2011; Nisshii & Wright, 2008). Daarom gaan we in op enkele recente bevindingen van promotieonderzoek (Audenaert, 2014) waarin het de centrale doelstelling was om een bijdrage te leveren aan ons begrip van gepercipieerd HRM. We focussen op de gepercipieerde werkrelatie op functieniveau en de uitkomsten daarvan op medewerkersniveau (zie figuur 1).



Figuur 1. Conceptueel model over de gepercipieerde werkrelatie op functieniveau en de reacties daarop van medewerkers.

### Multilevel-theorie en onderzoek

Om mensen in organisaties te begrijpen, hebben we behoefte aan multilevel-theorie en -onderzoek (Klein & Kozlowski, 2000). Multilevel betekent letterlijk ‘op verschillende niveaus’. Als we het organigram van een organisatie bekijken, zien we het functieniveau waarbinnen medewerkers functioneren. Medewerkers zijn gegroepeerd in de functies die ze beoefenen. Als gevolg daarvan hangen attitudes, gedragingen en

prestaties van medewerkers (niveau 1) mogelijk af van de functies (niveau 2) die ze beoefenen, de organisatie (niveau 3) waarbij ze werken en de cultuur van het land (niveau 4) waarin ze wonen. Hier beperken we ons tot de twee eerste niveaus. Sommige functies zijn meer motiverend dan andere functies, bijvoorbeeld door een positief werkklimaat.

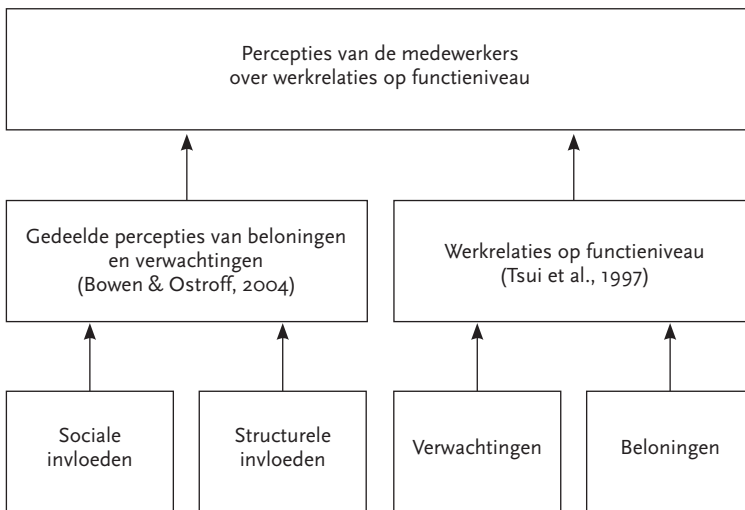
Aan de hand van multilevel-onderzoek kunnen we de tussenliggende schakels van de HRM-prestatielink expliciteren (Paauwe & Boselie, 2005). Recente HRM-performancemodellen stellen dan ook deze multilevel-logica (e.g., Bowen & Ostroff, 2004; Nishii & Wright, 2008). Een belangrijke doorbraak in ons begrip van de onderliggende mechanismen van de 'black box' werd gemaakt door het model van Nishii en Wright (2008). Dit model verschaft inzicht in het concept van HRM en in de verschillende niveaus waarop HRM en prestaties zich situeren. Zo wordt er een verschil gemaakt tussen het functieniveau en het niveau van het individu. De causale keten bestaat uit vijf boxen waaronder drie conceptualisaties van HRM (i.e., gewenst HRM, feitelijk HRM, gepercipieerd HRM), uitkomsten bij de medewerker en prestaties. Dit maakt alvast duidelijk dat er een verschil is tussen de intenties van de organisatie op het vlak van HRM en de gepercipieerde praktijken door de medewerkers. De laatste jaren zijn er enigszins meer multilevel-studies over HRM. Deze studies bekijken HRM op het niveau van de vestiging of de organisatie en de effecten op medewerkers. Het wordt ook erkend dat het niveau om HRM te bestuderen niet noodzakelijk dat van de vestiging of de organisatie moet zijn. Een organisatie is geen homogene entiteit. Ervan uitgaan dat dit wel zo zou zijn is *"naïve and detrimental to the development of the field"* (Wright & Boswell, 2002: 264). Er zijn ook studies die naar verschillen op het vlak van HRM kijken binnen de organisatie, zoals op het niveau van het team. Daarnaast is ook het functieniveau relevant. Dit is het niveau waarop organisaties vaak hun gewenste praktijken ontwerpen (Lepak & Snell, 1999; Nishii & Wright, 2008). Zo bouwen Lepak en Snell (1999) voort op de 'human capital theory' om te beargumenteren dat menselijk kapitaal verschilt in waarde en uniekheid en ook zo ingericht zou moeten worden. Als het HRM geleid wordt met een traditionele functiegebaseerde benadering, komt dit erop neer dat functies opgedeeld worden volgens waarde en uniekheid van de vereiste competenties. Bij een functiegebaseerd HRM is de functie de hoeksteen van de HRM-cyclus. Meer bepaald, organisaties bepalen per functie hoe ze mensen rekruteren en selecteren, wat de prestatie-eisen zijn en welk ontwikkelingsaanbod ze willen voorzien. Daartoe hanteren organisaties functiebeschrijvingen die dienen als hoeksteen voor de HRM-cyclus. Hoewel in complexe en turbulente omgevingen organisaties afstappen van deze functiegebaseerde benadering om te vertrekken vanuit een projectgebaseerde benadering (Lawler, 1994), zijn er toch nog steeds veel organisaties met een functiegebaseerde benadering (Bernardin &

Russel, 2013). Voorts ondersteunt ook recente theorie over HRM dat het functieniveau relevant is (Nishii & Wright, 2008). Het is vrij gangbaar dat organisaties per functie vastleggen wat ze aanbieden en daarvoor in ruil terug verwachten (Tsui et al., 1997).

Omdat percepties dicht bij de reacties van de medewerkers liggen, gaat de aandacht van tal van recent onderzoek naar percepties van de medewerkers op het vlak van HRM. Bij het bestuderen van HRM op het niveau van de functie, focussen we op gedeelde percepties van de medewerker (Audenaert, 2014). In het volgende deel gaan we in op multilevel-theorie van waaruit we HRM op functieniveau kunnen conceptualiseren als de gedeelde percepties van medewerkers binnen een functie. Deze percepties liggen in het hart van de ‘black box’ van HRM en prestaties. Dit verenigt het model van Nishii en Wright (2008) op het vlak van HRM en prestaties met dat van Bowen en Ostroff (2004).

### Consensus over beloningen en verwachtingen

In figuur 2 wordt de conceptuele onderbouwing van het promotie-onderzoek weergegeven om percepties van HRM op functieniveau te bestuderen (Audenaert, 2014).



Figuur 2. Conceptuele onderbouwing van gedeelde percepties over de werkrelaties op functieniveau.

Niet alleen is het belangrijk om individuele medewerkers te begrijpen om organisaties en de werking van HRM te begrijpen. Ook moeten we beseffen dat mensen door groepsprocessen een collectieve beleving hebben van het HRM in hun organisatie. Theorie met betrekking tot

‘HRM system strength’ stelt dat gedeelde percepties van beloningen en verwachtingen gevormd worden door structurele stimuli zoals HRM-praktijken en door sociale stimuli zoals sociale interacties tussen collega’s. Het niveau van de functie om gedeelde percepties te vormen is relevant volgens deze theorieën omdat de functie deel uitmaakt van de geneste structuur van de organisatie (Bowen & Ostroff, 2004). Multilevel-theorieën op het vlak van communicatie en klimaat onderstrepen dat gedeelde percepties gevormd worden binnen een ‘geneste structuur’. Managementpraktijken leiden tot een collectieve ervaring en betekenisgeving. Zo vormen medewerkers een consensus over hun werkomgeving (Klein & Kozlowski, 2000). Medewerkers zijn genest binnen organisaties, afdelingen, teams en functies. Als gevolg daarvan delen ze een werkomgeving en percepties. Deze gedeelde percepties tussen groepsleden reflecteren een gedeelde sociale realiteit (Thomas, Bliese, & Jex, 2005). Gedeelde waarnemingen volgen ook uit de structurele invloeden van een homogene organisatiecontext zoals werving, selectie en socialisatie en uit sociale invloeden zoals sociale interacties. Door gedeelde ervaringen en sociale interacties wordt homogeniteit op het vlak van de percepties bevorderd in de groep (Klein & Kozlowski, 2000). Op het vlak van HRM is het specifiek relevant dat medewerkers percepties delen over de verwachtingen en beloningen. De inhoud en het proces waarmee HRM toegepast wordt, zorgt ervoor dat medewerkers een gedeelde realiteit ontwikkelen en ervaren. Zo praten medewerkers over hoe ze de beloningen en verwachtingen binnen hun functie ervaren en groeit hun mening erover naar elkaar toe. Medewerkers vormen een gedeelde perceptie van hoe de organisatie is op het vlak van praktijken, beleid en procedures. Ze hebben een gedeeld begrip van wat belangrijk is voor de organisatie en welk gedrag verwacht en gewaardeerd wordt (Bowen & Ostroff, 2004). Deze beloningen en verwachtingen zijn geformuleerd in het concept van Anne Tsui en collega’s (1997) over ‘employment relationships’ of in het Nederlands ‘werkrelaties’. Hieronder gaan we verder in op dit concept.

### **Beloningen en verwachtingen: vier typen werkrelaties**

Het managen van beloningen en verwachtingen doet denken aan het psychologisch contract. Bij het psychologisch contract gaat het om individuele percepties van wederzijdse verplichtingen gebaseerd op beloftes. Het gaat dus over de niet-juridisch afdwingbare ruilrelatie van wat een medewerker biedt en daarvoor in ruil teruggeeft aan de organisatie. Belangrijk daarbij is dat het de percepties zijn vanuit het perspectief van de medewerker die centraal staan bij deze ruilrelatie. De klemtoon in het onderzoek ernaar ligt op de kloof tussen wat de werkgever belooft en de mate waarin de werkgever deze beloftes nakomt. Voor het bestuderen of managen van HRM-percepties op functieniveau is het concept van “werkrelaties” relevanter dan het psychologisch contract op individueel

niveau. Net zoals het psychologisch contract maakt dit concept deel uit van 'employee-organization relationships' (Shore, Coyle-Shapiro, & Chang, forthcoming).

Werkrelaties behelzen de gewenste beloningen en verwachtingen van een functie. Eenvoudig gesteld gaan werkrelaties over wat gegeven en gevraagd wordt in functies. Dit concept is dus ruimer opgevat dan 'high-performance work systems' die focussen op HRM-praktijken en gaat er expliciet van uit dat deze beloningen en verwachtingen op het functieniveau spelen. De beloningen behelzen materiële en ontwikkelingsgerichte beloningen zoals training en development, participatie, loopbaanpaden, werkzekerheid, salaris en extralegale voordelen. De verwachtingen omvatten hard werken om de prestatiedoelen in kwantiteit en kwaliteit te behalen, initiatieven nemen, continu verbeteren, en nieuwe ideeën implementeren. Beloningen en verwachtingen worden als dimensies weergegeven in het concept van werkrelaties. Functies kunnen opgedeeld worden in vier types van werkrelaties (e.g., Tsui et al., 1997).

		Verwachtingen	
		Laag	Hoog
Beloningen	Laag	<i>Quasi-spot-contract</i>	<i>Underinvestment</i>
	Hoog	<i>Over-investment</i>	<i>Mutual investment</i>

Nota's:

- *Verwachtingen* gaat over de 'in-role verwachtingen' door de organisatie zoals de kwaliteit en de kwantiteit van het werk; en de 'extra-role verwachtingen' zoals proactief gedrag en initiatieven nemen.
- *Beloningen* gaat over 'developmental rewards' door de organisatie zoals training en loopbaanmanagement; en 'material rewards' zoals het loon en werkzekerheid.
- Hoog versus laag wordt bij werkrelaties empirisch bepaald op basis van 'between-job differences' (zie bijvoorbeeld Jiwen Song et al., 2009). De andere functies binnen de organisatie zijn het referentiepunt om te bepalen of de beloningen en verwachtingen al dan niet hoog of laag zijn (zie: 'Resultaten van het promotieonderzoek').

Figuur 3. Vier types werkrelaties (Tsui et al., 1997).

Zoals duidelijk uit figuur 3 blijkt, leidt het kruisen van de dimensies tot vier typen werkrelaties. In de *mutual investment-werkrelatie* zijn beide dimensies hoog, terwijl in de *quasi-spot-werkrelatie* beide dimensies laag zijn. Bij de twee overige werkrelaties zijn de dimensies niet in balans met elkaar. Bij de *underinvestment-werkrelatie* zijn de verwachtingen hoog in verhouding met de beloningen. Voor de *overinvestment-werkrelatie* is het net andersom. Hieronder gaan we dieper in op deze vier types werkrelaties.

1. *Mutual investment-werkrelaties* zijn gebaseerd op wederzijdse investeringen op lange termijn door de organisatie en de medewerkers. Dit is de conceptuele evenknie van high-involvement en high-commitment HRM (e.g., Jiwen Song et al., 2009). De beloningen die de organisatie biedt, overstijgen korte-termijn financiële beloningen en omvatten investeringen in het potentieel van de medewerkers. In *mutual investment jobs* vraagt de organisatie veel van de medewerkers, zoals bijkomende opdrachten, junior-collega's bijstaan en helpen en organisatiespecifieke competenties aanleren die minder relevant zijn voor de arbeidsmarkt. De organisatie heeft de bedoeling om een onbepaald durende en lange termijn-sociale ruil aan te gaan met de medewerker. Dit betekent dat de organisatie investeert in de medewerkers, geeft om het welzijn van de medewerkers en verwacht dat deze in ruil het belang van de organisatie nastreven (Tsui et al., 1997). Er vindt met andere woorden een sociale ruil plaats die gebaseerd is op vertrouwen, investeringen op lange termijn en geven en nemen (Shore et al., 2006).
2. In de *quasi-spot-werkrelatie* signaleert de organisatie een korte termijn-economische ruil. Noch de beloningen, noch de verwachtingen zijn heel hoog. De aandacht van de medewerkers dient te gaan naar de opdrachten en taken volgens het arbeidscontract. De organisatie biedt financiële beloningen op korte termijn in ruil voor de vooraf gedefinieerde bijdrage van de medewerker (e.g., Tsui et al., 1997).
3. In de *underinvestment-werkrelatie* verwacht de organisatie volledige betrokkenheid terwijl er de flexibiliteit is van korte-termijncontracten. De functievereisten zijn hoog in vergelijking met wat de medewerkers geboden wordt. Medewerkers dienen zich flexibel op te stellen en initiatieven te nemen naast de taken die in hun functiebeschrijving staan. Medewerkers krijgen minimale opleiding en werkzekerheid. Ook zijn de lonen laag tegenover de verwachtingen. Hoewel de organisatie veel verwacht van de medewerkers, is de investering in de medewerkers beperkt (Shaw et al., 2009). Deze vorm van werkrelatie werd meer geïntroduceerd door de crisis. Ook binnen functies waarin het inzetten van *mutual investment* jarenlang gebruikelijk was omwille

van het vereiste menselijk kapitaal in bepaalde functies. Organisaties dienen zich bewust te zijn dat hoewel dit voordelen kan opleveren op de korte termijn, deze werkrelatie mogelijk niet duurzaam is op de lange termijn. Het is ook denkbaar dat medewerkers verwachten dat *underinvestment* een tijdelijke en aanvaardbare oplossing is voor moeilijke tijden, maar niet op lange termijn (Tsui & Wu, 2005).

4. In de *over-investment-werkrelatie* genieten de medewerkers werkzekerheid en tal van opleidingen. Hoewel er in deze werkrelatie tal van beloningen geboden worden, heeft de organisatie geen hoge verwachtingen zoals prestatievereisten of het nemen van initiatieven. Medewerkers worden niet verondersteld om een bijdrage te leveren buiten hun strikt gedefinieerde functies. De investeringen in de medewerkers zijn hoog, maar tegelijkertijd zijn er geen hoge eisen op het vlak van de kwaliteit en de hoeveelheid aan prestaties en initiatieven. Deze werkrelatie komt wellicht minder voor dan de andere werkrelaties (Tsui et al., 1997).

#### **Werkrelaties en de effecten ervan op medewerkers**

Het managen van werkrelaties is belangrijk. Onderzoek wijst immers uit dat mutual investment-werkrelaties consequent tot betere resultaten leiden dan de andere werkrelaties. Zo leidt mutual investment op organisatieniveau tot meer innovatie dan de andere werkrelaties en tot een lerende organisatie (e.g., Lopez-Cabrales et al., 2011).

Enerzijds kunnen we verwachten dat ook de gedeelde percepties over mutual investment op functieniveau leiden tot meer prestaties, betrokkenheid en werktevredenheid. Als medewerkers een mutual investment-relatie ervaren binnen hun functie werken ze harder, presteren ze beter en voelen ze zich ook beter. Dit kan verklaard worden vanuit de sociale ruil- (Blau, 1964) en empowerment-theorie (Spreitzer, 1997). Ook over-investment zou tot vrij goede resultaten kunnen leiden omdat het door te investeren in de medewerker een mechanisme van sociale ruil induceert. Sociale ruil en empowerment zijn motivatiemechanismen. Bij sociale ruil kan de medewerker ervan uitgaan dat de organisatie in de medewerker investeert. Daardoor voelt de medewerker zich verplicht om iets terug te doen dat in het belang is van de organisatie. De medewerker werkt op dat moment hard omdat hij/zij verwacht dat de organisatie dit op de lange termijn zal belonen (Shore et al., 2006). Empowerment houdt in dat de medewerker zijn functie als belangrijk ervaart, dat hij invloed heeft en met autonomie op een competente manier een antwoord kan bieden op de uitdagingen in de functie (Spreitzer, 1997).

Anderzijds kunnen we verwachten dat gedeelde percepties over werkrelaties met weinig investeringen in de medewerkers tot minder gunstige



uitkomsten voor de organisatie en de medewerkers leiden. Als medewerkers in een quasi-spot-werkrelatie zitten, ervaren ze een economische ruil waarbij de klemtoon ligt op de strikte uitoefening van taken en de verloning ervan op korte termijn. De organisatie verwacht niet dat de medewerkers initiatieven nemen of betrokken zijn. Bij dergelijke functies zijn de medewerkers geneigd om zich te beperken tot wat gevraagd wordt in de arbeidsovereenkomst (Hom et al., 2009; Jiwen Song et al., 2009). Daarom kunnen we verwachten dat gedeelde percepties over quasi-spot ertoe leiden dat medewerkers hun functie als minder betekenisvol ervaren. Doordat quasi-spot-werkrelaties noch sociale ruil genereren, noch aanmoedigend zijn, leiden ze wellicht tot minder prestaties, betrokkenheid en werktevredenheid. Ook bij underinvestment-werkrelaties wordt weinig geïnvesteerd in de medewerkers, maar is het wel zo dat de organisatie veel vraagt van de medewerkers. Doordat er weinig geïnvesteerd wordt, verwachten we dat er geen sociale ruil zal zijn. Niettemin, aangezien de organisatie hoge eisen stelt, krijgen de medewerkers toch de mogelijkheid om invloed uit te oefenen in de organisatie. We verwachten dat medewerkers bij gedeelde percepties op het vlak van underinvestment hun functie toch nog als vrij belangrijk ervaren en dus aangemoedigd ('empowered') zijn. Toch gaan we ervan uit dat dit aanmoedigende effect van underinvestment van mindere aard is dan in mutual investment-werkrelaties door het gebrek aan investering in de medewerkers in underinvestment-werkrelaties. De bovenstaande redenering werd onderzocht in recent promotieonderzoek (Audenaert, 2014) waarvan de methode en resultaten hieronder worden besproken.

### Methode

De datavergaring vond plaats in Vlaanderen bij een grote organisatie uit de publieke sector met meer dan 100 verschillende functies. Het onderzoek bestond uit 3 fasen. In een eerste fase werden in totaal 1800 medewerkers uitgenodigd om deel te nemen. Deze grootorde was het resultaat van de behoefte aan een grote steekproef op functieniveau enerzijds en medewerkersniveau anderzijds. Van de 1800 medewerkers die werden uitgenodigd, klikten meer dan 1300 medewerkers op de link van het onderzoek en namen meer dan 1200 medewerkers deel aan de survey. Dit was goed voor een responsgraad van meer dan 65%, wat veel is voor managementonderzoek. We verzamelden data over de werkrelatie van meer dan 80 functies met minimaal 3 respondenten. Concreet werd er dus data vergaard over welke werkrelatie de medewerkers percipiëren in hun functie (i.e., mutual investment, overinvestment, underinvestment en quasi-spot)

In de tweede fase werden 336 lijnmanagers uitgenodigd voor een enquête over het presteren van de medewerkers. Hiervan namen 242 lijnmanagers deel, wat zorgde voor een responsgraad van meer dan 70%. Dit leidde tot data over 740 medewerkers.

Ten slotte werden de respondenten van de eerste enquête nog uitgenodigd voor enkele laatste vragen over de werktevredenheid van de medewerkers. Deze extra fase was essentieel om betrouwbare, juiste gegevens te vergaren en methodebias te voorkomen door de afhankelijke en onafhankelijke variabelen op een verschillend tijdstip te vergaren. Bij methodebias kunnen er relaties gevonden worden tussen variabelen die niet gebaseerd zijn op een werkelijk verband met elkaar, maar eerder veroorzaakt zijn doordat dezelfde methode werd gehanteerd in de datavergaring. Als het niet mogelijk is om data te vergaren van verschillende bronnen is 'temporal separation', ofwel 'time lag', een mogelijke remedie tegen methodebias. Deze benadering om bij de datavergaring methodebias te voorkomen is voornamelijk belangrijk bij relaties tussen percepties en houdingen (Podsakoff, Mackenzie, & Podsakoff, 2012). Voor elk van de onderzochte variabelen werden schalen gebruikt die gevalideerd werden in voorgaand onderzoek.

### Resultaten

Een belangrijke eerste bevinding is dat de medewerkers zoals verwacht, gebaseerd op de theorie over gedeelde perceptievorming (Bowen & Ostroff, 2004), gedeelde percepties hebben over de beloningen en verwachtingen binnen de functie. Dit werd bevestigd door de F-test en de 'interrater agreement' (i.e., rwg-test) (Klein & Kozlowski, 2000). De F-test toonde aan dat de dimensies van werkrelaties (i.e., verwachtingen en beloningen) significant verschillen tussen de functies. De rwg-test toonde aan dat de medewerkers vrij gedeelde percepties hebben over de verwachtingen en de beloningen van hun functie. Deze bevinding biedt steun aan het functieniveau als één van de belangrijke niveaus waarbinnen de medewerkers genest zijn, wat conceptueel erkend wordt in de HRM-literatuur (Nisshii & Wright, 2004; Tsui et al., 1997). Doordat mensen binnen hun functie te maken hebben met dezelfde HRM-praktijken en door processen van sociale interactie, vormen medewerkers gedeelde percepties over wat gegeven wordt en gevraagd wordt binnen hun functie (Bowen & Ostroff, 2004).

Met het onderzoek beoogden we voornamelijk interne validiteit door maar één organisatie te enquêteren, waardoor we potentieel contaminerende variabelen zoals sector en grootte van de organisatie vermeden. Niettemin kunnen we verwachten dat er zich ook in andere organisaties gedeelde percepties op functieniveau vormen, mits de functie de hoeksteen is van de HRM-cyclus. Werk is dynamischer geworden omwille van de turbulente context waarbinnen organisaties opereren. Ook vervagen de grenzen van verantwoordelijkheden tussen functies in vergelijking met vroeger (Lawler, 1994). Echter, de mate waarin dit het geval zou zijn, wordt soms overdreven. De functie is nog steeds voor veel organisaties de hoeksteen van de HRM-cyclus. Dit uit zich bijvoorbeeld in het feit

dat functieanalyse veelal de basis is om verschillen tussen functies bloot te leggen, waardoor selectietesten, verloning, training, ontwikkeling en prestatienormen doordacht gekozen kunnen worden (Bernardin & Russel, 2013). In veel organisaties is het functieniveau daarom een van de relevante niveaus voor multilevel-onderzoek op het vlak van HRM. Gegeven dat multilevel-datavergaring in HRM-onderzoek moeilijk is doordat er voldoende data moet zijn op het organisatieniveau én het medewerkersniveau (Guest, 2011), kan het beter haalbaar zijn voor de onderzoeker om data te vergaren op het functieniveau in een grote organisatie. Voor organisaties die projectgebaseerde verantwoordelijkheden toekennen aan medewerkers in plaats van functiegebaseerde verantwoordelijkheden, is het wellicht beter om uit te gaan van het niveau van het team voor multilevel-onderzoek.

De eerder vermelde tests toonden aan dat werknemers vaak percepties van werkrelaties delen (i.e., de continue dimensies van verwachtingen en beloningen) op functieniveau. Deze continue dimensies werden daarom op functieniveau samengevoegd. Daarna werd een 'k-means clusteranalyse' uitgevoerd, vertrekkende van deze samengevoegde dimensies. Dit werd gedaan om de theoretische categorieën van werkrelaties (i.e., mutual investment, over-investment, underinvestment, en quasi-spot-contract) empirisch te verifiëren op functieniveau. Deze methode is inmiddels gangbaar in voorgaand onderzoek over werkrelaties (e.g., Jiwen Song et al., 2009; López-Cabrales et al., 2011). Het verschil met dit voorgaande onderzoek is dat we werkrelaties in meerdere functies binnen één organisatie bestuderen en dat we focussen op gedeelde percepties over werkrelaties. Dit wijkt af van de gangbare aanpak in onderzoek naar werkrelaties op individueel niveau en stemt overeen met de conceptualisatie van werkrelaties op functieniveau (Tsui et al., 1997). We vertrokken vanuit de clusteranalyse van de continue dimensies van verwachtingen en beloningen. Dit leidde tot 28 functies die ressorteren onder de cluster van gepercipieerd mutual investment, 26 functies die behoren tot de cluster van gepercipieerd underinvestment en 28 functies die vallen onder de cluster van gepercipieerd quasi-spot-contract. Bij gepercipieerd mutual investment constateerden de medewerkers dat de verwachtingen en beloningen hoog zijn tegenover deze in de andere functies. Bij gepercipieerd underinvestment zijn de beloningen laag tegenover de verwachtingen. Gepercipieerd overinvestment werd echter niet aangetroffen in onze data. Ook reeds in eerdere studies bleek overinvestment steeds niet uit de data te herleiden (e.g., Jiwen Song et al., 2009).

Aan de HR-managers van de organisatie werd gevraagd om de drie clusters te definiëren waarbij men vertrok vanuit de functies die deel uitmaakten van deze clusters. Dit was een moeilijke oefening. Er was

immers geen duidelijke samenhang tussen de functies die geclusterd werden onder de categorieën van de werkrelaties. Aangezien werkrelaties als gedeelde percepties binnen de functie worden bestudeerd, is het in het kader van de betrouwbaarheid van de clusters geen probleem dat de clusters niet geheel duidelijk zijn voor de HR managers. Het roept wel vragen op over de mate waarin de gepercipieerde werkrelaties aanleunen bij de intenties door de organisaties. De HR managers besloten dat er bij de cluster van gepercipieerd mutual investment eerder meer functies zijn met hogere verantwoordelijkheden, er bij gepercipieerd quasi-spot meer functies zijn met kerndiensten naar de eindklanten en gepercipieerd underinvestment meer functies bevat waarbij ondersteuning geleverd wordt met betrekking tot interne en externe kernprocessen (Audenaert, 2014).

Vervolgens bekeken we de effecten van gedeelde percepties van werkrelaties op betrokkenheid, werktevredenheid en prestaties van de medewerker. Functies met mutual investment-percepties leiden tot een hogere betrokkenheid van de medewerkers, baantevredenheid en hogere prestaties. Sociale ruilmechanismen en empowermentmechanismen verklaren waarom mutual investment-percepties tot algemeen betere uitkomsten leiden. Enerzijds voelen mensen zich gewaardeerd door mutual investment-percepties en ervaren ze een lange-termijnrelatie gebaseerd op vertrouwen. Vanuit de wederkerigheidsnorm die inherent is aan sociale ruil, handelen medewerkers in het voordeel van de organisatie door betrokken te zijn en goed te presteren. Sociale ruil stoelt dus op het mechanisme dat de ruilrelatie voldoening geeft en zal renderen voor de medewerkers op lange termijn. Anderzijds is er een mechanisme dat gebaseerd is op 'empowerment'. Hier gaat het eerder over de functie die voldoening geeft omdat het mogelijk is voor de medewerkers om persoonlijke waarden en interesses te vervolgen. Door de hoog gespannen verwachtingen gaan de medewerkers zich autonoom verantwoordelijk voelen en competent voelen om hun functiedoelstellingen aan te gaan. De gepercipieerde investeringen impliceren voor de medewerkers dat hun functie belangrijk en betekenisvol is. De medewerkers ervaren dat hun functie discretionair gedrag vergt waarvoor ze veel input krijgen van de organisatie. Tevens nemen de medewerkers hun invloed waar binnen het grotere geheel van de organisatie (Audenaert, 2014).

Hoewel functies met gepercipieerd underinvestment in het algemeen minder gunstige reacties bij de medewerkers teweeg brengen, blijkt toch dat deze medewerkers vrij betrokken zijn bij de organisatie doordat ze meer aangemoedigd zijn door hun functie. Door de hoge vereisten in hun functie ervaren ze hun werk als betekenisvol en voelen ze zich 'lid van de familie van de organisatie'. Het werk sluit aan bij wat ze belangrijk vinden in het leven en daarom identificeren ze zich met de organisatie.

Echter, de organisatie investeert slechts in geringe mate in de toekomst van deze medewerkers. Het is dan ook maar zeer de vraag in welke mate gepercipieerd underinvestment deze effecten ook ressorteert op de lange termijn aangezien er geen vertrouwensrelatie is gebaseerd op sociale ruil. Ten slotte scoren functies met gepercipieerd quasi-spot-contract het minst gunstig voor elk van de bestudeerde uitkomsten. Medewerkers in deze functies zijn minder betrokken, minder tevreden met hun functie en presteren minder (Audenaert, 2014).

Gedeelde percepties over werkrelaties zijn dus belangrijk voor organisaties en hun medewerkers aangezien ze een effect hebben op de motivatie, betrokkenheid, prestaties en functietevredenheid van de medewerkers. Echter is het zo dat deze gedeelde percepties kunnen verschillen van de intenties van de organisatie. De gedeelde percepties kunnen problematisch zijn voor de organisatie als ze niet overeenstemmen met de intenties van de organisatie (Bowen & Ostroff, 2004). Temeer omdat mensen eerder de beloningen wegrationaliseren dan hun eigen bijdrage (Adams, 1965). Daardoor zullen medewerkers in functies met mutual investment-intenties eerder underinvestment- of quasi-spot-percipiëren dan omgekeerd.

Samengevat, een implicatie van het promotieonderzoek is dat er percepties van HRM op het functieniveau gevormd worden. Bovendien zijn deze percepties gerelateerd aan de reacties van medewerkers. Dit is een belangrijke bevinding. Hoewel het functieniveau onderkend wordt als een belangrijk niveau in de theorievorming rond HRM is het nog maar zelden op dat niveau bestudeerd. In het recente procesmodel van de HRM-performancelink (Nisshii & Wright, 2004) wordt het functieniveau expliciet opgenomen als een niveau waarop de intenties van de organisatie worden geformuleerd en als het niveau waarop de eigenlijke implementatie plaatsvindt. Het vinden van gedeelde percepties over HRM op functieniveau kan gezien worden als een uitbreiding op dit model (Audenaert, 2014). In overeenstemming met de theorie van Bowen en Ostroff (2004) vormen medewerkers collectieve percepties van beloningen en verwachtingen en beïnvloeden deze percepties hun reacties.

### **Een concreet fasemodel**

Veel organisaties vertrekken vanuit een functieclassificatie om doordachte keuzes te maken op het vlak van beloningen (e.g., beloningssysteem, opleidingsbeleid, loopbaanbeleid) en verwachtingen (e.g., selectiecriteria, prestatievereisten). Uit het promotieonderzoek waaruit dit artikel volgt, blijkt dat het tevens belangrijk is om de collectief gepercipieerde werkrelatie van functies te managen. Het is dus belangrijk om de gedeelde percepties over de beloningen en verwachtingen te managen. Immers, aangezien werkrelaties verbonden zijn aan prestaties, betrokkenheid en

baantevredenheid, is het relevant voor HR-managers en lijnmanagers om deze waardeketen zorgvuldig te managen. De bedoeling is om zo de gewenste resultaten van de functies en uiteindelijk de gewenste organisatieresultaten te bereiken. Er kunnen verschillende fases onderscheiden worden waarin de HR-manager en de lijnmanager een cruciale rol spelen.

#### *Fase 1: het plannen van de werkrelaties*

Om de HRM-performancewaardeketen te managen, is het relevant om een zorgvuldige keuze te maken voor de gewenste werkrelaties. Daartoe kan HRM vertrekken vanuit de organisatiedoelstelling en de gewenste uitkomsten per functie. Als onderdeel van de functieclassificatie wordt de gewenste werkrelatie vastgelegd. De gewenste werkrelaties zijn van toepassing op functies of functiefamilies. HRM kan per functie of functiefamilie een gewenste werkrelatie vastleggen. Bij het maken van een keuze voor een werkrelatie, kan HRM vertrekken vanuit de organisatiedoelstellingen en de daaraan gekoppelde gewenste uitkomsten per functie. Deze inspanningen in het kader van de functieclassificatie kunnen aangevuld worden door de functies binnen de organisatie te categoriseren volgens de gewenste werkrelaties. Zodoende kunnen in Figuur 3 de functies ingevuld worden bij de gewenste werkrelaties.

HRM kan vervolgens de waardeketen expliciteren met betrekking tot hoe werkrelaties leiden tot de gewenste resultaten. Bijvoorbeeld als innovatie een belangrijke vereiste is in bepaalde functies om concurrerend te zijn, dan is een gewenste werkrelatie nodig waarin de verwachtingen op het vlak van innovatie hoog gespannen zijn. Ook kunnen de mechanismen in de waardeketen vastgelegd worden. Met betrekking tot het voorbeeld van innovatie, kan de intrinsieke motivatie van de medewerkers een belangrijk mechanisme zijn. Ook dient de noodzaak tot innovatie centraal te staan in de gewenste werkrelatie. Uit promotieonderzoek blijkt immers dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om te innoveren door hoge vereisten op het vlak van innovatie in hun functie (Audenaert, 2014).

De HR-manager en de lijnmanager kunnen de verantwoordelijkheden delen in deze planningsfase. De HR-manager kan de waardeketen en diens tussenliggende mechanismen concretiseren. Eens deze waardeketen vaststaat, kunnen de lijnmanagers geïnformeerd worden over de gewenste werkrelaties in hun team, alsook over de waardeketen. Het is ook mogelijk om de lijnmanagers reeds vroeger te betrekken in het opstellen van de waardeketen als onderdeel van hun HR-verantwoordelijkheden. Tevens kan het zichzelf informeren met betrekking tot deze eerste fase gezien worden als een deel van hun HR-verantwoordelijkheden.

Bij deze oefening dient HRM zich ervan bewust te zijn dat gedeelde percepties op het vlak van quasi-spot-contract en underinvestment tot

minder gunstige resultaten leiden. Mutual investment is mogelijk niet haalbaar voor alle functies in de organisatie. Zo kan het zijn dat mutual investment niet mogelijk of niet wenselijk is in het kader van kostenefficiëntie. Het is daarom de taak van HRM om mutual investment alvast te koppelen aan de functies die bijdragen aan de kerndoelstellingen van de organisatie. Omwille van besparingsoverwegingen kan een organisatie ook beslissen om de intenties van mutual investment tijdelijk om te zetten in underinvestment. Uit het promotieonderzoek blijkt immers dat gedeelde percepties van underinvestment aanmoedigend kunnen werken, ondanks de lage beloningen voor de medewerkers. Echter op de lange termijn zou dit kunnen resulteren in minder gunstige effecten aangezien er geen mechanisme is van sociale ruil. Er is een gebrek aan vertrouwen in dat de inspanningen die de medewerker nu doet beloond zullen worden door de organisatie in de toekomst (Audenaert, 2014).

#### *Fase 2: het communiceren van de werkrelaties*

In de tweede fase is het belangrijk om actief de gewenste werkrelaties te communiceren. Medewerkers die dezelfde functie beoefenen hebben mogelijk niet dezelfde perceptie van de werkrelatie als hun collega's of managers (Bowen & Ostroff, 2004). Onze bevindingen tonen aan dat deze percepties inderdaad kunnen verschillen (Audenaert, 2014). Een consensus binnen de functie kan bevorderd worden door de gewenste beloningen en verwachtingen te communiceren.

Tal van groepsprocessen beïnvloeden de percepties en de eventuele consensus in de percepties van de werkrelatie. Zo evolueren percepties naar elkaar toe omwille van 'attraction-selection-attrition'-effecten. Medewerkers voelen zich aangetrokken tot een organisatie met gelijkgestemden en worden er vaker geworven. Medewerkers zullen ook meer geneigd zijn bij een organisatie te blijven als ze zich kunnen aansluiten bij de gangbare opvattingen (Klein & Kozlowski, 2000). Voorts vormen medewerkers een consensus door te praten over wat de organisatie hen biedt en van hen verwacht. Het kan zelfs dat medewerkers een consensus vormen over de werkrelatie die afwijkt van de bedoelde werkrelatie door de organisatie. Daarom is het belangrijk om te communiceren over de werkrelaties. Collega's beïnvloeden elkaars percepties, maar ook de lijnmanagers, de procedures en systemen in de organisatie kunnen de percepties beïnvloeden (Bowen & Ostroff, 2004). Er is dan ook behoefte aan een duidelijke, consistente boodschap over de beloningen en verwachtingen. Deze communicatie kan tijdens de HR-cyclus plaatsvinden. Zo is het belangrijk om bij de socialisatie, het prestatie management, en de 'compensations & benefit'-praktijken dezelfde boodschap te communiceren. De organisatie kan zich bij meerdere media op hetzelfde onderwerp richten, onder meer bij de functiebeschrijving, de wervingscommunicatie, de evaluatiedocumenten, nieuwsbrieven, intranet communicatie,

externe communicatie en persberichten. Niet alleen de HR-manager is hiervoor verantwoordelijk. Ook de lijnmanagers dienen zich bewust te zijn dat de medewerkers een consensus vormen over de beloningen en de verwachtingen.

Het kan problematisch zijn voor de organisatie als de intenties op het vlak van mutual investment verkeerd geïnterpreteerd worden door de medewerkers. Vertrekkend vanuit 'inequity theory' (Adams, 1965), kunnen we verwachten dat medewerkers eerder de beloningen door de organisatie zullen 'wegrationaliseren' dan hun eigen bijdrage en verwachtingen. Mutual investment-intenties kunnen zodoende eerder verkeerd geïnterpreteerd worden als underinvestment of quasi-spot-contract dan andersom. In de volgende fase kunnen de percepties van de werkrelaties opgevolgd worden.

### *Fase 3: het opvolgen van de werkrelaties*

In de derde fase worden de percepties van de beloningen en de verwachtingen binnen de functies opgevolgd. De HR-manager kan de percepties van de werkrelatie, alsook andere aspecten van de waardeketen, meten in medewerkersbevragingen. Daartoe kan vertrokken worden vanuit bestaande, gevalideerde schalen. Als niet alle medewerkers worden ondervraagd, dient de HR-manager bij het samenstellen van de steekproef te vertrekken van functies. Deze gestratificeerde steekproef waarbij medewerkers random geselecteerd worden binnen de functie, is vereist om tot voldoende respondenten op functieniveau te komen.

Organisaties kunnen de kloof tussen de gewenste en de gepercipieerde werkrelatie en tussen de gewenste waardeketen en de feitelijke waardeketen analyseren. Door informatie over de werkrelatie te vragen bij tal van medewerkers, kan geanalyseerd worden in welke mate er overeenstemming is over de werkrelatie binnen een functie en in welke mate de gepercipieerde werkrelatie overeenstemt met de gewenste werkrelatie. De functies kunnen volgens de gewenste en de gepercipieerde werkrelatie weergegeven worden in de figuur van Tsui en collega's (1997: zie Figuur 3). Zodoende wordt de kloof tussen de gewenste en de feitelijke situatie gevisualiseerd. Verder kan de consensus bekeken worden aan de hand van de 'interrater reliability test' (rwg test). Deze test gaat na in welke mate er overeenstemming is over de verwachtingen en vereisten onder de functiehouders. Dit kan een gedetailleerd beeld geven van de mate van gedeelde percepties in de functies. HR-managers kunnen de kloof tussen gewenste en feitelijke werkrelaties communiceren naar de lijnmanagers.

Om terug te komen op het voorbeeld van innovatie in fase 1: als innovatie verbetering vergt in bepaalde functies dan kan de oorzaak van het pro-



bleem geanalyseerd worden door de mate van intrinsieke motivatie en de gepercipieerde vereisten op het vlak van innovatie binnen de functie te bekijken. De relevante vereisten en beloningen kunnen bijgesteld worden of extra worden gecommuniceerd door HR-managers en lijnmanagers om uiteindelijk de innovatie binnen deze functies op te krikken. Deze bijkomende communicatie kan opnieuw tijdens meerdere bronnen en diverse fases van de HR-cyclus gebeuren.

### Conclusie

Recent onderzoek toont aan dat medewerkers gedeelde percepties vormen op het vlak van beloningen en verwachtingen op het functieniveau. Medewerkers hebben een collectieve beleving over wat de organisatie verwacht en biedt aan medewerkers in hun functie (Audenaert, 2014). Deze bevinding is gebaseerd op multilevel-theorie op het vlak van HRM (Bowen en Ostroff, 2004) en kan gezien worden als een uitbreiding op het procesmodel van Nishii en Wright (2008) met betrekking tot HRM en prestaties. In dit model wordt reeds een onderscheid gemaakt tussen drie 'boxen' op het vlak van HRM: de intentie van de organisatie, de implementatie door de lijnmanager en ten slotte de HRM-beleving van de individuele medewerker. Er zijn niet enkel percepties bij individuele medewerkers op het vlak van HRM omwille van de individuele behoeften en verwachtingen van de medewerker. Ook vormen medewerkers een collectieve beleving van de werkrelatie (i.e., een gedeelde perceptie over de beloningen en de verwachtingen binnen hun functie). Deze collectieve ervaring heeft een effect op betrokkenheid, prestaties en werktevredenheid. Omdat de collectieve ervaring van beloningen en verwachtingen ertoe doet in de waardeketen, is het van belang dit in goede banen te leiden, te expliciteren en op te volgen. In de mate van het mogelijke kunnen organisaties daartoe enkele aanvullingen doen bij reeds bestaande systemen. Een eerste aanvulling is er bij de functieclassificatie. Organisaties willen door functies te creëren de organisatie beheersbaar maken en de organisatiedoelen bereiken. Functieclassificatie dient dan ook gelinkt te zijn aan de organisatiedoelen. Daarom is het relevant om bij functieclassificatie ook een waardeketen op het niveau van de functie(familie) op te nemen. Een tweede aanvulling is er bij de bestaande werkbelevingsonderzoeken onder medewerkers. Organisaties kunnen hun vragenlijst uitbreiden met gevalideerde schalen om de boxen uit de waardeketen te meten. Zo kunnen onder meer de gepercipieerde beloningen en verwachtingen van de functies gemeten worden. Als een resultaat van deze bevraging kan per functie in Figuur 3 gevisualiseerd worden wat de gewenste werkrelatie is en hoe ze gepercipieerd wordt door de medewerkers binnen de functie. Samengevat zijn er drie fases waarmee werkrelaties in organisaties gecoördineerd kunnen worden. De eerste fase is het plannen en vormgeven van de werkrelaties waarbij men vertrekt vanuit de gewenste waardeketen op het niveau van de

functie(familie). De tweede fase is het communiceren van de werkrelatie om gedeelde percepties te vormen op functieniveau die overeenstemmen met de gewenste werkrelatie. De derde fase betreft het opvolgen en bijsturen van de waardeketen.

---

## SUMMARY

**In recent models on the HRM-performance linkage, the job-level explicitly makes part of the multilevel framework. The job-level is the level at which the organizational intentions are formulated and at which the actual implementation takes place. Although the job-level is recognized to be an important level in the theorizing on HRM, it has rarely been studied at that level. Starting from theory, we can make a distinction between the organizational intentions and the employee perceptions at the job-level. Due to structural and social stimuli, employees form collective perceptions of expectations and rewards. Recent research affirms that people form these shared perceptions. People build a consensus of what the organization expects from them and how they are rewarded within their jobs. These perceptions can differ from the intended HRM. It may also be that the employees don't agree about the rewards and expectations in their jobs. It is important to manage the consensus of rewards and expectations because the collective perceptions are related with several employee outcomes.**

---

## Literatuuroverzicht

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Audenaert, M. (2014). *How human resource management motivates employees: the role of job-level perceived HRM, motivational processes, and situational context*. Unpublished dissertation.
- Bernardin, H., & Russel, J. (2013). *Human resource management: an experiential approach*, sixth edition, New York: McGraw-Hill.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: John Wiley & Sons.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system, *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1): 3-13.

- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P., & Li, L. (2009). Explaining Employment Relationships With Social Exchange and Job Embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 277-297.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance, *Academy of Management Journal*, 171-188.
- Jiwen Song, L., Tsui, A. S., & Law, K. S. (2009). Unpacking employee responses to organizational exchange mechanisms: the role of social and economic exchange perceptions. *Journal of Management*, 35(1), 56-93.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research, *Organizational Research Methods*, 3(3), 211-236.
- Lawler, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 3-15.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- López-Cabrales, A., Valle, R., & Galan, J. L. (2011). Employment relationships as drivers of firm flexibility and learning. *Personnel Review*, 40(5), 625-642.
- Nishii, L. H. and P. M. Wright (2008). *Variability at multiple levels of analysis: Implications for strategic human resource management. The people make the place*, D. Smith. Mahwah, NJ, Erlbaum: 225-248.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1): 129-142.
- Paauwe, J. & P. Boselie (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4): 68-83.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63, 539-569.
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., & Vellella, R. F. (2009). Employee-organization relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1016-1033.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
- Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J., and Chang, C., (forthcoming) 'Exchange in the employee-organization relationship', *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, 2nd edition
- Spreitzer, G. M. (2007). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In C. Cooper & J. Barling (Eds.). *The Handbook of Organizational Behavior*, Sage Publications.
- Thomas, J. L., Bliese, P. D., & Jex, S. M. (2005). Interpersonal conflict and organizational commitment: Examining two levels of supervisory support as multilevel moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(11), 2375-2398.

- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1997.
- Tsui, A. S., & Wu, J. B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 44(2), 115-121.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.
- Wright, P. M., & Haggarty, J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: time, cause and individuals. *Management revue*, 16(2): 161-173.